

TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales  
UNIVERSIDAD Rafael Belloso Chacín  
ISSN 1317-0570 ~ Depósito legal pp: 199702ZU31  
Vol. 10 (1): 107 - 121, 2008



## Estrategias de negocios de las farmacias del municipio Maracaibo \*

### Business Strategies of Pharmacies In Maracaibo Municipality

*Giancarlo Salazar\*\* y Wileidys Artigas\*\**

#### Resumen

El propósito fundamental de este estudio fue analizar las estrategias de negocios aplicadas por las farmacias ubicadas en el municipio Maracaibo, bajo los preceptos teóricos de Thompson y Strickland (2003) y Villalba (2000). La investigación se tipificó como descriptiva. La población estuvo conformada por los encargados de las 219 farmacias, a quienes se les aplicó una encuesta mediante un cuestionario contentivo de 16 preguntas, escala tipo Likert y selección múltiple. El instrumento fue validado y la confiabilidad del mismo fue de 0.96. Se concluyó que las farmacias sí aplican el monitoreo de la competencia, además establecen ventajas competitivas y acciones estratégicas específicas; pero necesitan seguir mejorando su posición competitiva y diversificando sus estrategias para poder sobrevivir ante los cambios del mercado.

**Palabras clave:** Estrategias, negocios, farmacias, ventajas competitivas.

Recibido: Noviembre 2007 • Aceptado: Marzo 2008

\* Resultados parciales de Trabajo de Grado presentado para optar al título de Magíster en Gerencia Empresarial en la Universidad Rafael Belloso Chacín, Periodo 1-2007. Maracaibo, Venezuela.

\*\* Coordinador Administrativo. Instituto de Previsión Social del Personal Docente y de Investigación de la Universidad del Zulia (IPPLUZ). Licenciado en Administración de Empresas y Magíster en Gerencia Empresarial. E-mail: [giansalazar@cantv.net](mailto:giansalazar@cantv.net)

\*\*\* Docente. Universidad Rafael Belloso Chacín y Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada Nacional. Coinvestigadora. Centro de Estudios de la Empresa. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. La Universidad del Zulia. Licenciada en Administración y Magíster en Gerencia de Empresas, mención Gerencia de Operaciones. Estudiante del Doctorado en Ciencias Sociales, mención: Gerencia.

## **Abstract**

The fundamental intention of this study was to analyze the business strategies applied by the drugstores located in the Maracaibo Municipality, under the theoretical rules of Thompson and Strickland (2003) and Villalba (2000). The Investigation type was descriptive. The population were the managers of all 219 drugstores, to whom a survey was applied them. The instrument was check and the reliability 0.96. To concluded that the drugstores apply the monitoring of the competition competence, besides they establish competitive advantages and strategic specific actions; but they need to continue improving its competitive position and diversifying its strategies to be able to survive to the changes of the market.

**Key words:** Strategies, business, pharmacy, competitive advantages.

## **Introducción**

Toda organización que desee sobrevivir en el tiempo, deberá diseñar planes estratégicos que le permitan alcanzar el logro de sus objetivos y metas planteadas a futuro, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo según el tamaño de la misma y la cobertura geográfica que ésta mantenga en el mercado, lo cual supone la ejecución de planes y actividades para cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o inferiores.

Para ello, es importante que la organización precise con exactitud y cuidado la misión que la va a regir, por cuanto ésta representa las funciones operativas que seguirá en el mercado y su comportamiento ante los consumidores, alineadas con la estrategia del negocio.

En consecuencia, esta estrategia debe responder a las necesidades del negocio, el lugar que se quiere alcanzar, la rentabilidad a obtener, el valor para los accionistas e incluso el tipo de dirección que debe tener la gerencia para lograr dichos objetivos en el marco de un plan estratégico.

No obstante, si una organización desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, cualquiera que sea la actividad que realice, debe utilizar antes o después procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de “planificación estratégica”; la cual permitirá la sistematización y coordinación de todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global.

Particularmente, en el sector farmacéutico esta realidad no es diferente, ya que las estrategias de negocios están fundamentadas principalmente en los procesos de trabajo, tecnología e innovación, adecuando el desempeño de las farmacias al entorno económico y empresarial donde éstas se desenvuelven.

En este sentido, analizar las estrategias de negocios utilizadas por las farmacias en el municipio Maracaibo del estado Zulia, resulta de interés y relevancia

para esta investigación, por cuanto permite identificar las acciones gerenciales que sirven de guía a estas organizaciones para lograr ventajas competitivas.

La investigación llevada a cabo es de tipo descriptiva, con diseño no experimental, transeccional y de campo, la recolección de información fue realizada mediante encuestas a los encargados/gerentes de las farmacias con un cuestionario contentivo de 16 ítems de escala de likert y selección múltiple, que reflejaba las dimensiones e indicadores del estudio. Lo que se presenta a continuación es un resumen del trabajo de investigación desarrollado para la tesis de grado, en el cual, se destacan los fundamentos teóricos de las dimensiones estudiadas y la discusión de resultados.

## **1. Estrategias de negocios. Breve esbozo teórico**

Las organizaciones, como entidades sociales creadas para alcanzar objetivos en un ambiente variable y dinámico, requieren reasignar, reajustar y reconciliar continuamente sus recursos disponibles con las oportunidades percibidas en su ámbito geográfico de operación, para aprovechar las brechas en los mercados y neutralizar las amenazas de sus competidores.

En consecuencia, las organizaciones deben desarrollar sus negocios y operaciones de manera coherente y consistente mediante estrategias que garanticen el éxito total de la empresa. Los cambios y las transformaciones constantes en el mercado objetivo producen fuerte presión, que exige acciones ágiles y reacciones rápidas para aprovechar con prontitud las nuevas oportunidades que surgen y para escapar de las dificultades, restricciones y limitaciones impuestas por el ambiente.

Con base a lo anterior, se deduce que la formulación de las estrategias es el principal paso para que la organizaciones articulen y alcance esta capacidad de maniobrar en un escenario cada vez más complejo y dinámico.

A este respecto, Chiavenato (2002:323) expresa que la estrategia organizacional es la movilización de todos los recursos en el ámbito global de la organización, para alcanzar objetivos a largo plazo. La estrategia, representa el comportamiento global de la organización frente al ambiente y la respuesta organizacional a las condiciones ambientales que rodean toda organización.

En este sentido, Schermerhorn (2002:158) indica que una estrategia es un plan de acción de gran alcance que identifica el rumbo a largo plazo y orienta la utilización de los recursos para cumplir la misión y las metas de una organización con una ventaja competitiva sustentable; vale decir, es un plan para utilizar recursos con una intención estratégica congruente, dirigiendo todas las energías que vincula a una organización con su entorno.

No obstante, esta representa la “mejor opción” para la alta gerencia acerca de lo que debe hacerse para asegurar el éxito futuro, ya que la finalidad de la estrategia, es la utilización de los recursos con una intención estratégica congruente, es decir, dirigiendo todas las energías organizacionales hacia una meta unificadora y apremiante.

Por su parte, Villalba (2000:513) establece que la estrategia es un patrón de comportamiento observable, adoptado por las organizaciones en respuesta a imperativos de su entorno, sean estos originados por las acciones de competidores o por modificaciones del medio ambiente económico donde se desenvuelven.

En torno a ello, las estrategias constituyen respuestas de la administración para alcanzar objetivos y perseguir la misión y visión estratégica de negocio de la organización. Así, la creación de la estrategia corresponde al cómo alcanzar los objetivos de desempeño, cómo superar la competencia de los rivales, cómo lograr una ventaja competitiva sustentable, cómo reforzar la posición de negocios a largo plazo de la empresa, cómo conseguir que la visión estratégica de la administración sea una realidad para la compañía.

A este respecto, se destaca la importancia de las estrategias para las farmacias objeto de este estudio, puesto que las mismas representan el camino a seguir para el logro de los objetivos que le permiten permanecer competitivas dentro del mercado; concibiendo la estrategia como algo necesario para la empresa o cada negocio en el cual se encuentra y para cada parte funcional del mismo.

Por otro lado, Villalba (2000:59), señala que en toda organización es preciso que exista jerarquía y disciplina. Al respecto, las acciones estratégicas definidas en los altos niveles de la empresa deben servir como marco para las estrategias de niveles más bajos, sino, es probable que las inconsistencias resultantes produzcan desperdicios de esfuerzos por conductas estratégicas contradictorias entre los diferentes subsistemas organizativos.

En consecuencia, es necesario definir los niveles de estrategias, puesto que esto permite establecer las responsabilidades por el éxito o fracaso. De forma resumida, según Thompson y Strickland (2003) se puede hablar de 3 estrategias, la corporativa, de negocios y la funcional. En primera instancia, surge la estrategia corporativa, la cual se ejecuta en los niveles más elevados de las organizaciones diversificadas en varias ramas de actividad, como los denominados grupos económicos; siendo la dimensión predominante de la estrategia corporativa, el ámbito. A este nivel, los estrategas establecen en cuáles nuevos negocios deben entrar o de cuáles negocios deben salir, pues se trata de establecer los límites de la actividad corporativa.

Por otra parte, la estrategia empresarial o de negocios, según Villalba (2000:59), se define en las organizaciones que compiten dentro de un mercado único y por lo tanto, toda organización posee unas estrategias de negocios, siendo lo más importante el desarrollo de ventajas competitivas que sean sostenibles en el tiempo y que permitan a la empresa superar sus competidores, es decir, en este nivel se establece como superar la competencia.

La estrategia funcional por su parte, es la que hace referencia a la unidades de trabajo básicas, como administración, finanzas, mercadeo, recursos humanos, entre otros. A este nivel el problema consiste en organizar los recursos y aprovechar las sinergias, en apoyo a la estrategia de negocios, de acuerdo a la tesis de Shermerhorn (2002:164).

Shermerhorn (2002:164) indica que las organizaciones utilizan diferentes niveles y tipos de estrategias, como son las estrategias en los niveles corporativos, de negocios y funcional, las cuales deben trabajar juntas para alcanzar los objetivos y crear una ventaja competitiva sustentable a largo plazo.

Según este teórico, la estrategia corporativa conduce a la organización en su conjunto hacia una ventaja competitiva sustentable, es decir, establece el rumbo y guía las asignaciones de recursos para toda la empresa, en contraposición a la estrategia funcional, que orienta la utilización de recursos para implementar una estrategia de negocios. Señala que, en ese nivel de estrategia, se concentra las actividades de un área funcional específica de operaciones, en cambio, la estrategia de negocio es aquella que se establece para una sola unidad de negocio o línea de producto. Describe la intención estratégica en relación con una industria o mercados determinados.

Refiriéndose entonces a la estrategia de negocios como tal, Thompson y Strickland (2003:55) aclaran que se refiere al plan de acción que pone en marcha a administración para un solo negocio. Se refleja en el patrón de enfoques y medidas creados por la administración con el fin de producir un desempeño exitoso en una línea específica de negocios. Para una compañía autónoma de un solo negocio la estrategia corporativa y la estrategia de negocios son una misma.

De igual manera, Hill y Joones (2005:163) refiere que en el corazón de la estrategia a nivel de negocio está el objetivo de desarrollar un modelo de negocio específico de una empresa, que le permita a la compañía obtener una ventaja competitiva sobre sus rivales en un mercado o en una industria.

Asimismo, el autor establece que el proceso de definición del negocio implica decisiones respecto a:

- Las necesidades de los clientes o, lo que hay que satisfacer
- Los grupos de clientes, o a quien hay que satisfacer y
- Las capacidades distintivas, o la manera en que las necesidades se van a satisfacer.

Las tres decisiones anteriores conforman el fundamento para la elección a nivel de negocio porque determinan dónde y cómo una empresa busca competir en un negocio o industria, en esencia, cómo una empresa se propone crear valor para sus clientes. En consecuencia, se deben considerar las maneras en que una empresa toma estas tres decisiones para obtener una ventaja competitiva.

En el caso específico del sector farmacéutico, la investigación se centró en analizar las estrategias de negocios en función de verificar el manejo del negocio ante los retos del mercado, lo cual, aporta información valiosa en función a que los encargados/gerentes de los negocios son quienes los que establecen estos lineamientos y aportan información relevante al respecto. Para analizar dichas estrategias se tomaron en cuenta: las oportunidades y amenazas del entorno, las ventajas competitivas, las estrategias genéricas, las acciones estratégicas específicas y las alianzas estratégicas que poseen. Las dimensiones señaladas serán desarrolladas brevemente a continuación.

### **1.1. Las Oportunidades y Amenazas: Las Cinco Fuerzas de Porter**

Thompson y Strikland (2003:65) señalan que un aspecto importante para las empresas, es ahondar en el proceso competitivo, a fin de descubrir las principales fuentes de presión competitiva y que tan poderosa es cada una de ellas. Este proceso analítico es fundamental, debido a que los gerentes no pueden idear una estrategia que garantice el éxito sin la comprensión cabal del carácter competitivo de la industria.

A este respecto, es aplicable el modelo de Michael Porter, profesor de la Harvard Business School, quien planteó que el estado de la competencia en una industria es una combinación de cinco fuerzas competitivas. Dicho modelo, se estudiara mediante la interpretación de Villalba (2000), el cual ha hecho una muy buena interpretación del mismo y lo ha contextualizado al caso venezolano.

En este sentido, Villalba (2000:78) explica que el propósito de este esquema de análisis es evaluar las perspectivas de un mercado, sin establecer diferencias entre los distintos competidores. Con este propósito se evalúa como las características del mercado afectan:

- (a) La posibilidad de entrada de nuevos competidores
- (b) La rivalidad entre las empresas existentes
- (c) La aparición de productos sustitutos
- (d) El poder negociador de los proveedores y
- (e) El poder negociador de los compradores

Cuando alguna de estas fuerzas adquiere características contrarias a los competidores existentes, ya sea por que aparecen productos sustitutos o aumenta la rivalidad, entonces se espera que la rentabilidad de todo el conjunto de participantes disminuya. Este análisis nos permite explicar por qué algunos competidores tienen mejor desempeño que otros.

Según Villalba (2000:79) es posible explicar los factores que afectan cada una de las cinco fuerzas, bajo las siguientes premisas:

a) La posibilidad de entrada de nuevos competidores puede verse afectada por dos tipos de factores: la existencia de barreras a la entrada y la reactividad frente a nuevos entrantes. Las barreras a la entrada, que provienen de las características de la tecnología y la gerencia de una industria, tienen como efecto elevar el costo de la entrada a un mercado.

b) La rivalidad, es otro elemento que según Villalba (2000:81), dentro de un sector no debe confundirse con competencia, ya que la primera se refiere al esfuerzo, gerencial y financiero que deben realizar los participantes de un mercado para sostener sus posiciones. Competencia por otra parte, se refiere a la existencia de muchos participantes dentro de un mercado. Es posible encontrar mercado en donde, a pesar de que existen muy pocos participantes, la rivalidad es muy acentuada.

c) La existencia de productos sustitutos es un factor que sin duda, influye notablemente en la rentabilidad de un sector industrial. Entendiendo que la sustitución es de carácter funcional, no se refiere, a la forma o diseño del producto. Por ejemplo, la energía eléctrica es un sustituto del gas natural para algunos usos, aunque la apariencia y el manejo de ambos productos sean totalmente diferentes. En este sentido, Villalba (2000:82) explica que la sustitución es tratada como un fenómeno que afecta a todos los competidores del mercado, por lo que no debe ser confundida con el desplazamiento del producto de un competidor por el otro, lo cual sería el resultado de una estrategia competitiva superior, de la suerte, o de otra circunstancia.

d) El poder negociador de los compradores también constituye una fuerza que puede afectar la rentabilidad de un sector. El impacto relativo puede aumentar debido a una gama de factores entre los cuales se encuentran:

- El nivel de concentración de los compradores es elevado, lo cual obviamente les otorga un poder significativo.
- El volumen de compra es grande, o el producto representa una fracción considerable de sus comprar y, por ende, tiene un impacto significativo e sus costos.
- El comprador tiene la posibilidad de integrarse verticalmente hacia arriba y en consecuencia, establecer competencias a las empresas del sector.
- Cuando los compradores son detallistas, con la posibilidad de influenciar a los consumidores finales, el comprador puede escoger una ubicación del producto dentro de los anaqueles o afectar cualquier promoción, con el consiguiente daño a los competidores del mercado.

e) Otro elemento trascendental es el poder negociador de los proveedores que pueden llegar a impactar significativamente a un sector, de acuerdo a Villalba (2000:83), éste se ve afectado por factores parecidos a los de los clientes, aunque en algunos casos el análisis sea totalmente opuesto, debido a:

- Una elevada concentración de los proveedores, al igual que en el caso anterior, les confiere poder, especialmente cuando es difícil para las empresas del sector cambiar de materia prima.
- En otros casos, es frecuente que el proveedor tenga, en virtud de su tamaño y características, la capacidad de integrarse verticalmente hacia abajo y, en consecuencia, de poner competencia a las empresas del sector.

De acuerdo a lo analizado, se establece que el análisis de las 5 fuerzas conduce a establecer quien, o quienes se quedan con el valor agregado del sector, pues dependiendo de lo que se concluya a partir de este análisis, puede ser posible adoptar algunas estrategias que ayuden a mitigar efectos negativos.

## **1.2. Evaluación de las Ventajas Competitivas**

Villalba (2000:84) indica que una vez establecido el análisis de las 5 fuerzas, corresponde estudiar los fundamentos internos de la competencia. A este respecto, la evaluación de las ventajas competitivas implica la consideración de las



debilidades y fortalezas. Las ventajas competitivas resultan precisamente de combinar las debilidades y fortalezas.

Las ventajas competitivas representan características que distinguen al producto de una empresa frente al producto de sus competidores. De la misma forma, de acuerdo al planteamiento del autor la ventaja competitiva se encuentra representada por un conjunto de atributos que posee una empresa que la distinguen de sus competidores, los cuales son además reconocibles por sus clientes. Esta ventaja debe ser expresada siempre en términos: “mejor” en lugar de “bueno”.

Dichas propiedades, para ser sostenibles requieren estar fundamentadas en atributos difíciles de replicar por los competidores. Las ventajas que se asocian con infraestructura, localización o solidez financiera tienden a tener una vida corta porque eventualmente son copiadas o logradas por la competencia.

Se pueden identificar que existen dos tipos de ventajas competitivas, las de costos y las de valor. Las del primer grupo se refieren a las posibilidades de ofrecer un producto o servicio a un costo para el usuario menor que la competencia.

Por su parte las ventajas de valor están representadas por atributos adicionales al costo. Por ejemplo, diseño, sabor, confiabilidad, entre otros. En ocasiones la tenencia de una ventaja de valor permite sostener precios superiores a los de la competencia, pero dentro de ciertos límites. En consecuencia, las personas que se encuentran al frente de las farmacias objeto de esta investigación, deben realizar esfuerzos que permitan identificar, tanto las ventajas competitivas de valor como las de costos. Esto permitirá tomar las decisiones oportunas y orientar las estrategias del negocio de acuerdo a cada situación en particular.

### **1.3. Definición de la Estrategia Genérica**

Las empresas además de escoger la base sobre la cual se va a competir, los costos o valor, el ámbito del mercado representa un importante condicionante de las estrategias a adoptar. En cualquier mercado, es posible escoger un enfoque amplio, en el cual los clientes potenciales representan a todo el mercado, o un enfoque limitado, en el que se ofrecen los productos o servicios o una fracción de segmento de los clientes.

En este orden de ideas, Villalba (2000:89) expone que al igual que la ventaja competitiva, esta decisión condiciona las acciones futuras. Para atender a todo el mercado es necesario hacer inversiones en canales de distribución, productos nuevos, adiestramiento que probablemente sean innecesarias si se enfoca la atención a un segmento del mercado.

Cuando se combina la escogencia de ámbito con la de tipo de ventaja competitiva, se pueden dar cuatro posibilidades estratégicas que Porter denominó estrategias genéricas. Cada una de estas estrategias representa la visión acerca de cómo van las empresas a competir dentro de su mercado.

La primera estrategia se denomina de diferenciación. Este patrón competitivo impone la innovación permanente en productos o servicios, a fin de mantener la fidelidad de clientes en todos los segmentos. A este respecto, Dess y Lump-



kin (2003:186) comentan como implica su nombre, que la estrategia de diferenciación consiste en crear diferencias en la oferta de productos o servicios de la empresa mediante la creación de alguna característica o atributo que es percibido como único y valorado por los consumidores respecto al conjunto del sector de actividad.

La siguiente, es la estrategia genérica de liderazgo de costos. En este caso se trata de un competidor cuyo objetivo es participar con una ventaja de costos que sea atractiva para todos los clientes del mercado. Esto es posible lograrlo con una economía de escala, estandarizando productos y automatización de procesos, en mercados de productos homogéneos.

En este orden de ideas, Hill y Jones (2005:168) manifiestan que el modelo de negocios de una empresa para perseguir una estrategia de liderazgo en costos se basa en la intención de superar a los competidores en cuanto a su desempeño al hacer todo lo que sea posible para establecer una estructura de costos que permita producir o proporcionar bienes o servicios a un costo unitario menor que los que ellos pueden. También se refiere a encontrar maneras de reducir la estructura de costos dada su alternativa de diferenciación porque esta eleva los costos.

Posteriormente se encuentra la estrategia genérica de focalización en valor, también denominada segmentación, en la que se compite con base en valor, pero dirigida a un segmento. En este caso, el competidor ha decidido concentrarse en un grupo relativamente reducido de consumidores, a quienes ofrece un producto o servicio con características que le son atractivas. A Tal efecto, Dess y Lumpkin (2003:194) explican que en la focalización en valor una empresa busca diferenciarse en su mercado objetivo.

Finalmente, se observa la estrategia de focalización en costos, según la cual se compite sobre la base de costos, pero dirigido a un segmento del mercado. Este tipo de estrategia se observa con frecuencia en productos donde el costo de transporte representa una fracción importante del costo total, lo que obliga a limitar la oferta a una zona geográfica determinada. Este patrón de competencia se es denominado también “competencia espacial”. La empresa lucha para crear una ventaja de costos en su segmento objetivo.

Tal como se explica, las dos variantes de las estrategias de focalización se basan en proveer un mejor servicio que lo competidores, que también tratan de satisfacer al segmento objetivo del especialista, pero lo hacen con un alcance global, entonces, mientras la focalización vía costos explota las diferencias en el comportamiento de los costos para atender algunos segmentos, la focalización en valor se centra en explotar las necesidades especiales de los compradores en otros segmentos.

Las farmacias en particular, deben establecer cual es su orientación principal en función de la estrategia que manejen, para así determinar hacia donde estarán dirigidas las acciones estratégicas en la búsqueda del posicionamiento en el mercado, sobretodo en los últimos años, en los cuales las grandes cadenas de farmacia se han ido expandiendo en la región, apoderándose de gran parte del mercado.

#### **1.4. El Análisis de las Acciones Estratégicas**

Villalba (2000:92) establece, que una vez definida la estrategia genérica, se deben establecer cuáles son las acciones específicas se llevarán a cabo para ganarle a los competidores. La orientación de la acción gerencial es el mantenimiento o desarrollo de ventajas competitivas, tanto para las condiciones actuales del mercado como para las que se esperan existan en el futuro. A este respecto, se hace necesario disponer de un esquema de análisis que permita dividir a la organización de acuerdo con sus actividades o procesos más relevantes desde el punto de vista estratégico.

De acuerdo a las consideraciones anteriores, Villalba (2000:93) refiere que para conocer los fundamentos de las ventajas competitivas y poder tomar las decisiones para mejorarlas, se deben examinar los procesos y sus interrelaciones. Un esquema analítico desarrollado por Porter en 1985.

Lo anterior, concuerda con lo expresado por Mintzberg, Brian y Voyer (1999:83), quienes explican que este enfoque se trata de la cadena de valor. La cual muestra el valor total que consiste en actividades de valor y margen. Las actividades de valor son actividades físicas y tecnológicas que desempeña una firma y que constituyen los ladrillos con los que esa firma crea un producto valioso para sus clientes.

Estas actividades de valor, se dividen en dos grandes categorías, de acuerdo a lo propuesto por Villalba (2000:92): actividades primarias y actividades de apoyo. Las actividades primarias se encuentran relacionadas con la creación física del producto, su venta, transferencia al comprador y atención que se da después de sus ventas. Por su parte las actividades de apoyo, implican tareas que son efectuadas como soportes de las actividades primarias.

Las acciones estratégicas son desarrolladas en función de las actividades que son medulares y aquellas que son complementarias, por lo cual, las farmacias deben tener identificadas estas actividades, así como, los procesos que influyen en las mismas, para poder identificar los puntos críticos sobre los cuales debe reforzarse la estrategia.

#### **1.5. Alianzas Estratégicas**

Tal como lo explica Villalba (2000:43), las alianzas o también llamadas las estrategias cooperativas son estrategias orientadas a sumar capacidades con el fin de competir en mejores condiciones. El requisito básico es de complementariedad entre los participantes.

Sin embargo, estas acarrear un costo pues todas las alianzas imponen restricciones a la estrategia de los participantes. A veces estas restricciones son de tal magnitud que pueden poner en peligro la estabilidad y la unión. La mayoría de las alianzas son temporales.

Continuando con el planteamiento de Villalba (2000:43-53) existen los siguientes tipos de alianzas:

- **Licencias:** arreglo contractual mediante el cual una empresa alquila una marca o una tecnología propiedad de otra empresa. Esta puede incluir la provisión de servicios adicionales, tales como asistencia técnica, entrenamiento y control de calidad.

Como estrategia, la licencia permite la comercialización de productos de reconocido prestigio y la utilización de tecnologías desarrolladas por otros, sin incurrir en costos de investigación y desarrollo. Debido a esta característica es normal que el propietario de la marca o de la patente trate de limitar la competencia directa de sus licenciarios, lo cual puede lograrse a través de la imposición de restricciones geográficas al negocio del licenciante.

Este tipo de estrategia tiene como principal limitación la imposibilidad de obtener tecnologías de punta. Por lo general, el propietario de una tecnología sólo está dispuesto a licenciarla cuando se han agotado las posibilidades de desarrollo en los mercados tradicionales, o cuando se acerca su obsolescencia definitiva.

Esto trae como consecuencia, la imposibilidad de sostener posiciones de liderazgo en mercados muy competidos amparados en alianzas. Otra limitante es el ciclo de vida tecnológico, puesto que en aquellos mercados en los cuales las tecnologías tienen vida corta, es imposible obtener licencias en condiciones de ventaja, debido a que las empresas prefieren dedicar sus recursos a desarrollar nuevos productos y a mantener sus tecnologías en secreto.

- **Acuerdos de mercadeo conjunto:** esta permite a una de las partes aprovechar redes de distribución ya establecidas sin incurrir en inversiones significativas. La otra parte puede sacar provecho a la capacidad ociosa que pueda tener en sus canales de distribución.

Esta estrategia es sumamente útil cuando los dos socios que atienden diferentes mercados y no son competidores directos, desean incursionar en mercados geográficos complementarios.

La complementación de mercado no necesariamente tiene que ser geográfica. Es posible establecer alianzas en las que ambos socios esperan que se produzca un aumento en la demanda de sus productos como resultado de proveer conveniencias adicionales a los clientes.

- **Marca privada:** se refiere a la manufactura de productos por encargo de otra empresa, nacional o extranjera, que luego los comercializa bajo su propia marca.
- **Cuasi integración vertical:** son convenios de largo plazo para la obtención de insumos.
- **Consorcios:** permite a varias empresas complementar las capacidades para acometer ciertos proyectos o realizar actividades de interés conjunto.
- **Integración de estándares:** la fijación de estándares de fabricación permite a los competidores débiles ofrecer cierta confiabilidad a sus clientes y por ende, sostener cierta participación de mercado.

Las farmacias deben tener claro los tipos de alianzas que conforman o necesitan conformar en función de mejorar su desempeño en el mercado, debido a que dicho sector está constituido por una red de distribución de canales tanto nacionales como internacionales.

## **2. Discusión de Resultados**

Mediante este punto, se expresa un resumen posterior al análisis de la data recolectada, en el cual se realiza el cierre por dimensiones para reflejar los resultados más relevantes del trabajo de investigación.

Con respecto a la identificación de las oportunidades y amenazas que presentan las farmacias, se evidenció que la mayoría de estas empresas concentran sus oportunidades en establecer acciones dirigidas a monitorear el mercado, de igual manera realizan esfuerzos financieros para mantenerse en el mercado y ante la competencia, así como establecen acciones para dar respuesta a la sustitución de productos que se presentan en el mercado. Otra oportunidad, viene dada por la preocupación de estas empresas en determinar las expectativas tanto de los compradores como de los proveedores. Estas oportunidades permiten a este tipo de empresas el diseñar y establecer tácticas que les permitan ser exitosas y mantenerse competitivas.

Con respecto a las amenazas, se pudo determinar que las farmacias aun cuando establecen acciones dirigidas a monitorear el mercado, estas acciones no se encuentran formalizadas en su mayoría, es decir, no responden a una planificación estratégica, por lo cual, aquellas empresas que se encuentran más organizadas (el caso específico de las grandes cadenas farmacéuticas, ej. Farmatodo, Locatel) poseen una gran ventaja frente a las mismas.

Este hallazgo concuerda con lo planteado por Villalba (2000: 84) quien indica que el análisis de las 5 fuerzas conduce a establecer quien, o quienes se quedan con el valor agregado del sector, para que puedan adoptar algunas estrategias que ayuden a mitigar efectos negativos.

Con relación al objetivo establecido para identificar las ventajas competitivas que presenta las farmacias en el Municipio Maracaibo, se detectó que en efecto las farmacias si establecen ventajas competitivas que las fortalecen ante otras, específicamente las ventajas competitivas de valor, basadas en los precios, la infraestructura, los costos y la solidez financiera. De igual manera, establecen también ventajas competitivas de costos orientadas a las promociones, al valor agregado y al liderazgo de costos. Estas tendencias reflejan como las farmacias objeto de este estudio trabajan en función de crear atributos a sus productos y servicios que les permitan ser competitivas.

Es preciso dejar claro, que en los últimos años, las ventajas de costos han sido las más utilizadas observando los grandes carteles de descuentos en las farmacias, librándose de esta forma una guerra por el posicionamiento en base al precio, lo cual ha hecho que se deje de lado la importancia que tienen otros elementos adicionales al presión que pudieran ser de gran importancia para el cliente.

### *Estrategias de negocios de las farmacias del municipio Maracaibo*

Esta tendencia, contradice un poco la opinión de Villalba (2000:89) en cuanto a que las ventajas competitivas representan características que distinguen al producto de una empresa frente al producto de sus competidores y se encuentran representadas por un conjunto de atributos que posee una empresa que la distinguen de sus competidores, los cuales son además reconocibles por sus clientes. Esta ventaja debe ser expresada siempre en términos: “mejor” en lugar de “bueno”.

En función de la identificación de las estrategias genéricas que aplican las farmacias, se evidenció que las estrategias que aplican este tipo de empresas, en primer lugar son las de liderazgo de costos, la cual según Hill y Jones (2005:168), se basan en la intención de superar a los competidores en cuanto a su desempeño al hacer todo lo que sea posible para establecer una estructura de costos que permita producir o proporcionar bienes o servicios a un costo unitario menor que los que ellos pueden. También se refiere a encontrar maneras de reducir la estructura de costos dada su alternativa de diferenciación porque esta eleva los mismos.

Otra de las estrategias utilizadas por las farmacias investigadas son las de focalización en valor, es decir, las farmacias buscan ubicarse en un segmento compitiendo con base al valor. Esta situación concuerda con lo que señalado por Dess y Lumpkin (2003:194), en cuanto que en la focalización en valor una empresa busca diferenciarse en su mercado objetivo.

En otro orden de ideas, y con relación a determinar las acciones estratégicas específicas que aplican las farmacias del municipio Maracaibo, del estado Zulia, pudo detectarse que dentro de las acciones primarias, se encuentran la forma de operar y la logística de entrada, seguida de la logística de salida y el servicio post venta. Con respecto a las acciones secundarias, las empresas farmacéuticas se orientan a las compras, la provisión de infraestructura y sistemas, provisión de tecnologías y desarrollo de recursos humanos.

En líneas generales, las farmacias se ocupan de las actividades tradicionales que requiere este sector, pero no ha logrado ampliar su ámbito de acción tomando en cuenta los servicios adicionales que puede prestar, así como, las jornadas y eventos que pudiese patrocinar, entre otras cosas. Esta tendencia que debería imperar es reforzada por lo expresado por Mintzberg, Brian y Voyer (1999) quienes indican que la cadena de valor muestra el valor total que consiste en actividades de valor y margen. Las actividades de valor son actividades físicas y tecnológicas que desempeña una firma y que constituyen los ladrillos con los que esa firma crea un producto valioso para sus clientes y que no necesariamente deben ser las actividades tradicionales de manejo de un negocio.

En cuanto al objetivo dirigido a Identificar las alianzas estratégicas establecidas por las farmacias del municipio Maracaibo del estado Zulia, se constató que las farmacias en efecto, establecen alianzas estratégicas, es decir, estrategias cooperativas con sectores y empresas de la comunidad, dentro de las cuales se destacan los acuerdos de mercadeo, los consorcios, las licencias, las marcas privadas y los estándares.

Este hallazgo resulta interesante, puesto que las farmacias tienden a ser competitivas y el nivel de competencia entre las mismas suele ser bastante alto, pero en función de las grandes actividades de distribución e intercambio que se da en el sector, se hace necesario trabajar en forma conjunta para garantizar el desenvolvimiento en el mercado. Esta situación resulta más ventajosa para el consumidor, tal como afirma Villalba (2000), porque contribuye a sumar capacidades con el fin de competir en mejores condiciones.

Como se observó en cada una de las dimensiones estudiadas, se destaca que las farmacias se encuentran inmersas dentro del establecimiento de estrategias de negocios, pero las mismas no son suficientes en función de los cambios que demanda el mercado en el sector, lo cual puede originar la reducción del crecimiento del mismo, tomando en cuenta que aunque el producto que se comercializa es de primera necesidad, en muchos casos las grandes cadenas de farmacias pueden fácilmente sustituirlas en base a modernos elementos de gestión y sobre todo de planificación estratégica.

## **Conclusiones**

Con relación a la identificación de oportunidades y amenazas, las farmacias dirigen su esfuerzo en crear acciones y lineamientos dirigidos a monitorear al mercado. Esto permite a las farmacias objeto del estudio, reformular los planes dirigidos a buscar la excelencia en el mercado. Sin embargo, es importante destacar que un número considerable de empresas farmacéuticas, no se interesan ni por monitorear el mercado, ni mucho menos, establecer acciones gerenciales ni financieras que le permitan ser más competitivas.

Por otra parte, se pudieron identificar las ventajas competitivas utilizadas por las farmacias, siendo estas, las ventajas competitivas de valor, las basadas en los precios, la infraestructura, los costos y la solidez financiera. Las farmacias también establecen ventajas competitivas de costos, orientadas específicamente a promociones, al valor agregado, y por supuesto al liderazgo de costos, pensando permanentemente en crear y ofrecer las mejores ventajas tanto en los productos como en los servicios ofrecidos.

Se identificaron las estrategias genéricas que aplican las farmacias, siendo estas la de liderazgo de costos, a fin de superar a sus competidores. De igual manera se aplican estrategias focalizadas en valor, es decir, este tipo de empresa compite en un segmento con base al valor agregado de los productos y/o servicios ofrecidos a los clientes.

De igual manera, con respecto a las acciones estratégicas, las farmacias aplican estrategias relacionadas con procesos clásicos de gerencia, pero no amplían su ámbito, lo cual genera la obsolescencia de las acciones estratégicas y la falta de un radio de acción más amplio en el mercado.

Por último, se identificaron las alianzas estratégicas que las farmacias establecen, destacándose los acuerdos de mercadeo, los consorcios, las licencias, las marcas privadas y los estándares. Reflejando la posibilidad del sector de trabajar

### *Estrategias de negocios de las farmacias del municipio Maracaibo*

en forma conjunta permitiendo fortalecer sus capacidades para aumentar su participación y beneficio a la colectividad.

A modo de cierre, se puede decir, que las estrategias de negocios se llevan a cabo en el sector farmacéutico tomando en cuenta la línea tradicional de la gerencia, así como, sobrellevando las situaciones que van presentándose en el mercado, por lo cual, se hace necesario trabajar de forma preactiva e innovar para el logro de la competitividad y evitar de esta forma que las grandes cadenas farmacéuticas quiten la cuota de mercado que están ganando por la innovación en sus productos y/o servicios.

### **Referencias Bibliográficas**

- Chiavenato, I. (2002) Administración en los nuevos tiempos. Mc Graw Hill. Colombia.
- Dess G. y Lumpkin, G. (2003). Dirección Estratégica. Mc Graw Hill. España.
- Hill C., y Jones G., (2005) .Administración Estratégica. Un enfoque Integrado. Mc Graw Hill Interamericana. México.
- Mitnzberg, Brian y Voyer. (1999). El Proceso estratégico. Prentice Hall. México.
- Shermerhorn, J. (2002). Administración. Editorial Limusa Wiley. México.
- Thompson, A.; y Strickland, A. (2003). Administración Estratégica. Textos y Casos. MC Graw-Hill Interamericana. México.
- Villalba, J. (2000). Menú Estratégico. El arte de la guerra competitiva. Ediciones IESA. Venezuela.